

Paulo Roberto Costa

O REFLEXO DO CHOQUE DE GESTÃO NO DER/MG

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito para obtenção do título em
MBA em Gestão Pública pelo Centro Universitário UNA.

Professora orientadora: Hellen Lima.

Belo Horizonte

2011

Aos meus pais (in memoriam), pelo apoio nos acertos e desacertos, pelos ensinamentos ministrados durante a minha infância, juventude e maturidade, sem os quais eu não estaria a escrever hoje estas palavras.

À minha esposa Fátima, à minha filha Ana Luiza e ao meu filho Lucas Henrique, pelo incentivo, compreensão e paciência, que possibilitaram dedicar-me inteiramente a este trabalho.

Aos meus amigos de curso, Ceralda, Emir, Carlos Maurício e Andrea Estrela, que foram aliados em todos os momentos, sejam de tristeza ou de alegria.

Ao DER/MG e à FAPEMIG, por proporcionarem o meu crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Aos professores que tiveram a bondade de compartilhar comigo o seu conhecimento e em especial à Coordenação do Curso na pessoa do Professor Marcelino Pereira Marques, que me possibilitou galgar mais um degrau, na busca do aperfeiçoamento, bem como buscar de forma harmoniosa a solução de todos os questionamentos apresentados, sejam eles relativos ao curso ou problemas de ordem pessoal.

Também não poderia deixar de agradecer o trabalho de minha orientadora Professora Hellen Lima, principalmente pela cobrança e pontualidade na entrega das ações planejadas na construção deste modesto trabalho.

“Aqueles que desconhecem as condições das montanhas e das florestas, dos desfiladeiros perigosos, dos sapais e dos pântanos, não podem dirigir um exército em marcha.

(Sun Tzu)

RESUMO

O processo de choque de gestão adquiriu uma dinâmica que está a transformar o modo de desenvolver das atividades nas empresas públicas. Deste contexto estão nascendo novas formas de pensamentos, mudanças de paradigmas, fatos estes necessários para acompanhar a evolução do mundo contemporâneo. Com a conectividade, o uso de novas tecnologias, a reestruturação do mercado e a busca de novas estratégias, novas oportunidades estão sendo criadas para as empresas públicas desenvolverem suas estruturas funcional, operacional e atividades fins, com o fito de proporcionar aos seus usuários do sistema novas diretrizes condizentes com seus anseios. O objeto de estudo é o DER/MG, onde se pode observar, de forma sucinta, a modificação em suas estruturas operacional, gerencial e atividades fins, bem como a sociedade usuária do sistema que operava antes do impacto do fenômeno da globalização e agora com as novas diretrizes. Para tanto, é necessário sedimentar conceitos como: fenômeno, impacto, globalização, mercado e diretrizes.

Palavras-chaves: Choque. Impacto. Gestão. Estratégia. Diretriz. Usuários do sistema.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
3	CONCEITOS	9
3.1	SIGNIFICADOS DE CHOQUE, IMPACTO, GESTÃO, ESTRATÉGIA E DIRETRIZ	9
4	DESENVOLVIMENTO	11
4.1	O INÍCIO DOS CAMINHOS NO SÉCULO XX	11
4.2	A ERA DO RODOVIARISMO MINEIRO: AMPLIAÇÃO DOS CAMINHOS	12
4.3	TECNOLOGIA APRIMORA OS CAMINHOS	13
5	ANÁLISE DE DADOS	19
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
	REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

O tema central deste estudo é o Departamento de Estrada de Rodagem - DER/MG e sua adequação nas suas estruturas funcionais, operacionais e atividades fins, a partir das mudanças decorrentes do choque de gestão.

O objetivo geral desse estudo é analisar o processo de mudança no DER/MG causado pelo choque de gestão, buscando identificar quais foram os impactos decorrentes deste ato, quais as adequações bem como as contribuições técnica, científica e social do DER/MG após essas mudanças e quais foram os comportamentos da sociedade usuária do sistema DER/MG após as adequações ocorridas no órgão.

Os objetivos específicos são: analisar se as mudanças no órgão estão adequadas ao choque de gestão e avaliar se o órgão se encontra munido de recursos para prevenir e/ou reduzir os questionamentos feitos pela sociedade usuária do sistema a partir das mudanças efetivadas pelo DER/MG.

O problema levantado: Qual foram os impactos causados para a nova gestão do DER/MG, advindas do choque de gestão, e se as novas diretrizes são suficientes para satisfazer as demandas e expectativas da sociedade usuária do sistema.

A hipótese desse trabalho é que as adequações feitas no DER/MG foram eficientes nos âmbitos funcional, operacional e atividades fins e satisfatórias para a sociedade, pelo fato do órgão conhecer a sociedade usuária do sistema e priorizar a sua satisfação.

A metodologia teve como base a dogmática, analisando desde o início das atividades do DER/MG até a fase em que se adotaram as novas diretrizes a partir do impacto do choque de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como referencial teórico será utilizada uma pesquisa veiculada na Revista Rodovias e Vias¹, que demonstra que o processo do choque de gestão está trazendo profundas transformações para o Departamento de Estradas e Rodagens (DER) e, conseqüentemente, para a sociedade usuária do sistema, pois devido ao acelerado desenvolvimento tecnológico e cultural, principalmente na área da comunicação, caracteriza-se uma nova etapa a ser percorrida pelo corpo gerencial e funcional do órgão no cumprimento de suas atividades fins.

Neste contexto, no DER/MG não foi diferente, pois se buscou transformar e tornar competitivo o processo de atendimento aos usuários dos 853 municípios do estado, investindo num planejamento seguro de obras, que evitasse o não cumprimento de prazos e escoamento da produção do Estado, geração de novos empregos e novo pólo industrial e econômico.

Já no que tange o processo de educação, foi incentivado o desenvolvimento de todo o corpo gerencial e funcional integrantes do processo, para que ele possa não só atender aos requisitos impostos pelo mercado, mas também para permitir sua atuação como cidadão globalizado, disseminando assim todo seu aprendizado para o órgão e para os usuários do sistema.

A razão da escolha do tema vincula-se à pretensão de dilatar os conhecimentos acadêmicos do autor e desenvolver percepções no novo contexto e cenário atual. Além disso, ter-se-á condição de mesclar a estrutura encontrada no DER/MG antes do choque de gestão, buscando esclarecer todas as mudanças ocorridas com o impacto deste fato, com intuito de efetiva contribuição para as futuras discussões diretamente ligadas ao trabalho.

¹ REVISTA RODOVIAS & VIAS, **Infra-Estrutura e Desenvolvimento**, Curitiba, ano VII, número 28, p.22,23.

3 CONCEITOS

No decorrer do desenvolvimento do presente trabalho, vários conceitos serão utilizados, e para tanto, serão definidos a seguir. Essas definições apresentadas são consideradas nesse trabalho, entretanto, não se nega a existência de outras conceituações para cada termo, o que significa que não se caracterizam como definitivas. Outras definições dos termos estão vinculadas às diferentes raízes culturais, princípios pessoais e teóricos sobre os assuntos.

3.1 SIGNIFICADOS DE CHOQUE, IMPACTO, GESTÃO, ESTRATÉGIA E DIRETRIZ

Os termos choque, impacto, gestão, estratégia e diretriz são definidos a seguir, a fim de serem retomados no decorrer desse trabalho.

O primeiro termo a ser definido é choque. Segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira², a expressão fenômeno tem muitos significados diferentes, de acordo com o fato apresentado.

Embate ou encontro de dois corpos em movimento, oposição, conflito, abalo emocional (FERREIRA, 2009, p. 151).

O termo impacto, por sua vez, segundo a Enciclopédia Britânica³ é definido como:

Todo efeito causado pelas alterações e/ou atividades do ser humano. Conforme o tipo de intervenção, modificações produzidas e eventos posteriores, pode-se avaliar qualitativa e quantitativamente o impacto, classificando-o de caráter "positivo" ou "negativo", ecológico, social e/ou econômico (ENCICLOPÉDIA BRITÂNICA, 2007).

Aurélio Buarque de Holanda Ferreira⁴ define gestão – como sendo “caracterizada por ato ou efeito de gerir, que se refere, evidentemente, à dimensão das trocas de bens e

² FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 7. ed. rev. conforme acordo ortográfico. Curitiba: Positivo, 2008. p. 151.

³ ARAL SEA. *Encyclopædia Britannica*. (2007). Encyclopædia Britannica Online. Disponível em <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/31983/Aral-Sea>>. Acesso em: 25 abr. 2010.

⁴. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 7. ed. rev. conforme acordo ortográfico. Curitiba: Positivo, 2008. p. 347.

serviços, mas também, à da produção de bens e serviços à circulação dos capitais financeiros” ((FERREIRA, 2009, p. 347).

Ferreira⁵ define ainda o termo estratégico como a arte de aplicar os meios disponíveis com vista de à consecução de objetivos específicos (FERREIRA, 2008, p. 380).

O termo diretriz⁶ é definido, segundo o Wikcionário, como a linha que regula o traçado de um caminho ou estrada; norma de procedimento.

⁵ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 7. ed. rev. conforme acordo ortográfico. Curitiba: Positivo, 2008, p. 380.

⁶ WIKCIONÁRIO. **Diretriz**. Disponível em <<http://pt.wiktionary.org/wiki/diretriz>>. Acesso em: 24 abr. 2010.

4 DESENVOLVIMENTO

A linha de desenvolvimento da visão conceitual do presente trabalho tem por objetivo agregar valores na iniciativa executada pelo DER/MG em suas estruturas funcional, operacional e atividades fins.

Observa-se na atualidade uma mudança de comportamento na estrutura funcional e operacional e atividades fins do DER/MG. Essa mudança tem como fito avaliar os processos dos recursos existentes, o gerenciamento de fatores culturais da organização, as informações estratégicas necessárias para o novo modelo após o choque de gestão e quais as possíveis sinergias e coadaptações necessárias.

Na fase seguinte, foi feita a demonstração de como era o DER/MG antes do impacto do choque de gestão, seus limites de atuação e como era o comportamento da sociedade usuária do sistema.

4.1 O INÍCIO DOS CAMINHOS NO SÉCULO XX

Nos anos 1920⁷ do século passado, a construção e a conservação de estradas de rodagem eram de responsabilidade dos municípios, ficando para o Estado apenas as consideradas mais importantes sob o critério político.

A utilização de um sistema descentralizado comprometia a eficácia do sistema de transportes nos estados. Como primeira solução para resolver o problema foi criada a Inspeção Geral de Estradas, subordinada à Secretaria de Viação e Obras Públicas.

⁷ DER/MG, **O DER/MG nos caminhos do século XXI**. Disponível em <<http://www.intranet.der.mg.gov.br>>. Acesso em: 26 abr. 2010.

Oito anos após a criação da Inspetoria Geral de Estradas, o crescimento do Estado e a necessidade de interligar os municípios mineiros obrigaram a Secretaria a sofrer uma nova reorganização, criando o que seria o embrião do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais.

Com a criação do Fundo Rodoviário Nacional pelo Governo Federal, em 1945, disponibilizando auxílio financeiro aos Estados, a criação de um departamento ou repartição de estradas de rodagem tornou-se inevitável.

Nascia então, em 04 de maio de 1946, como pessoa jurídica e autonomia financeira e administrativa, o Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais, que seria o responsável pelo gerenciamento da parcela do Fundo Rodoviário Nacional que cabia ao estado de Minas Gerais. Seu primeiro diretor geral foi o engenheiro Randolpho Trindade, começando assim a contribuição dos primeiros desbravadores do órgão para alterar a realidade do rodoviarismo mineiro.

4.2 A ERA DO RODOVIARISMO MINEIRO: AMPLIAÇÃO DOS CAMINHOS

Registros da época dão conta de que a rede rodoviária recebida pelo DER/MG era formada por estradas "carroçáveis" e/ou de "estiagem", pois somente podiam ser utilizadas durante o período seco.

Situação que mudou durante o governo de Juscelino Kubitschek de Oliveira (1951-1954), quando coube ao DER/MG uma parcela considerável dos encargos previstos no programa de obras baseado no binômio "Energia e Transporte", lançado no período. Tal fato provocou uma radical transformação na estrutura do Departamento, que se adaptou para as novas responsabilidades. Na época, a construção de uma extensa rede de estradas passou a fazer parte do Plano Rodoviário Estadual, em conformidade com o Plano Rodoviário Nacional.

O orçamento do DER/MG, que entre 1950-1951 havia aumentado em 9,3%, foi acrescido em 282% entre 1951-1952, a fim de possibilitar a viabilização das obras e aquisição dos equipamentos necessários. Iniciaram-se, também, as pesquisas e ensaios técnicos de tipos de pavimentos econômicos, duráveis e resistentes adequados às rodovias de Minas Gerais.

O DER/MG se desenvolveu rapidamente e ganhou uma importância e dimensão tão grande, que, em 1953, foi inaugurada a sua sede definitiva, com a presença do então Governador Juscelino Kubitschek de Oliveira, que recebeu, na ocasião, o título de patrono do órgão. Com base no Plano Rodoviário Nacional foi criado, no período, o Plano Rodoviário Estadual, que estimava a construção de uma malha de 12 mil quilômetros.

Focado nessa meta, o DER/MG transformou Minas Gerais num grande canteiro de obras para a construção de estradas que ligariam entre si os principais pontos urbanos do estado.

4.3 TECNOLOGIA APRIMORA OS CAMINHOS

No período de 1964 a 1967, muitas alterações se verificaram em nível de qualidade e inovação de tecnologias, através do desenvolvimento de diversos trabalhos com a USAID (Aliança Para o Progresso), e depois com o GEIPOT (Grupo Executivo para Implantação da Política de Transporte): pesquisas para contagem de viagens e destino, sistematização da malha rodoviária, determinação de prioridades e classificação de todos os trechos.

Na década de 70, o órgão trabalhava na construção das estradas mineiras no mesmo ritmo que o "milagre econômico brasileiro" chegava ao seu apogeu. Na época, o DER/MG contava com 30 Coordenadorias Regionais que se reportavam diretamente ao Diretor Geral, provocando uma sobrecarga em suas atribuições. Para equacionar a situação e adequar-se à nova realidade, diversos modelos estruturais administrativos foram implantados.

Através de empréstimos internacionais, o DER/MG manteve suas máquinas trabalhando nos anos 80. Só no Vale do Jequitinhonha foram implantadas mais de mil quilômetros de novas rodovias. As estradas vicinais receberam atenção especial com a construção de centenas de quilômetros de vias que possibilitaram o escoamento da produção agrícola e a integração de pequenas vilas e comunidades rurais aos centros regionais.

Com ações que o colocam na vanguarda do rodoviarismo nacional, o Departamento de Estradas de Rodagem é responsável pela implementação de vários projetos estruturadores do Governo Aécio Neves. Com o programa PROCESSO, o Estado trabalha para ligar por asfalto todos os municípios ainda sem acesso pavimentado a uma rodovia asfaltada. Com o PROMG, atua para recuperar e manter em boas condições as estradas mineiras. Na região do Triângulo e Alto Paranaíba desenvolve um programa em parceria com empresas privadas. E, confirmando sua vocação pioneira, ainda é responsável pela implantação do primeiro Programa de Parceria Público Privada no setor rodoviário Nacional.

A Linha Verde é outro projeto que vem sendo executado pelo DER/MG, para ligar Belo Horizonte ao Aeroporto Tancredo Neves, através de intervenções nas avenidas Andradas - com a construção do Boulevard Arrudas -, Cristiano Machado - com a realização de viadutos e readequação da circulação de veículos-, e na Rodovia MG-010 – com a duplicação da via até o aeroporto. Trata-se do maior conjunto de obras viárias realizadas na região metropolitana da capital mineira nas últimas décadas.

O DER/MG chega, enfim, aos 62 anos, acumulando o conhecimento adquirido a partir da experiência dos primeiros desbravadores na abertura dos caminhos das Minas Gerais, com o dos novos profissionais que desbravam os caminhos científico e tecnológico do novo século, para proporcionar aos mineiros melhores condições de vida.

Diante deste impacto⁸ o DER/MG se viu obrigado a buscar novas diretrizes para o desempenho em suas estruturas funcional, operacional e atividades fins da seguinte forma:

1. Modernização com redução de tarefas

Cinco meses após o Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER-MG) contratar o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), em setembro de 2009, para o redesenho dos processos surgem os primeiros resultados. De 1044 tarefas identificadas, 63% foram alteradas ou excluídas em um grupo de dez processos priorizados.

Os resultados alcançados foram apresentados ao Comitê de Liderança do Projeto para a validação dos resultados do redesenho do DER e na visão do secretário de Estado de Transportes e Obras Públicas, Fuad Noman, o que se pode notar foi à grande motivação das pessoas em buscar o aprimoramento das suas atividades. O secretário afirmou que “tinha convicção de que o trabalho seria bom, mas ele foi além, encontrei pessoas vibrando com a redução das tarefas desnecessárias”, concluiu o secretário.

2. Mapeamento dos processos

A equipe do Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) depois de mapear e identificar 18 processos mais importantes dentro das atividades do DER, selecionou dez, que foram considerados como prioritários⁹: fiscalizar e medir contratos de projetos de engenharia, fiscalizar e medir obras, licitações de obras e serviços de engenharia, especificar serviços de obra a contratar, especificar serviços de projetos a contratar, termos de aditamento, licença ambiental, gestão

⁸ REVISTA VIAS GERAIS. **Choque de Gestão**: Minas Gerais reencontra o caminho. Belo Horizonte. Fev. 2007. Publicação da Associação dos Engenheiros do DER/MG – ASSENDER, p.5-14.

⁹ REVISTA VIAS GERAIS. **DER/MG 60 anos**. Belo Horizonte. Nº 06, Fev. 2007. Publicação da Associação dos Engenheiros do DER/MG – ASSENDER, p.5-14.

de material betuminoso, análise de prestação de contas e manutenção da malha viária.

Diante deste conjunto de processos foram eleitos os responsáveis pelos processos como explica o assessor especial da Secretária de Estado Transportes e Obras Públicas (SETOP) e o coordenador deste programa no DER, Paulo Avelar, “cada um dos dez processos passou a ter um técnico responsável com a missão de identificar e propor soluções para a racionalização das tarefas”.

3. Redesenho das Tarefas

Das 1044 tarefas mapeadas, 655, ou seja, 63% destas rotinas sofreram alteração, sendo que 22% (232) das tarefas foram alteradas e 41% (423) foram excluídas, o que proporcionará um tráfego de informações mais ágil, além de gerar um fôlego interno para o acompanhamento e aprimoramento de outras ações executadas pelo departamento.

Após a identificação das tarefas, o próximo passo do INDG foi o de buscar na equipe do DER líderes com conhecimento técnico e gerencial, habilitados a estudar cada processo e propor soluções, nomeados pelo coordenador Paulo Avelar de “donos do processo”. A receptividade e a motivação de todo o corpo técnico do DER foi um fator relevante para o andamento dos trabalhos nestes cinco meses, ressaltou Paulo Avelar.

4. Implantação

Durante o mês de fevereiro de 2010, o INDG acompanhou a implantação das alterações propostas, mas o plano de trabalho elaborado ainda se estenderá por todo o exercício de 2010.

Todo o desenvolvimento dos trabalhos está sendo acompanhado pela equipe da Assessoria de Gestão Estratégica do DER, o chefe desta assessoria, o especialista

em políticas públicas e gestão governamental Bruno Alencar afirmou que “com o aprendizado obtido pela equipe, o DER está capacitado para aperfeiçoar outros processos internos do órgão”. Os cinco meses de trabalho em conjunto com o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) serviram para que esta equipe absorvesse a metodologia utilizada, sendo possível replicá-la. Para Alencar, “com o aprendizado obtido, o DER estará capacitado a aperfeiçoar outros processos internos do órgão”.

O secretário Fuad Noman considerou que depois da realização do planejamento e desta fase de identificação do que pode ser modificado e descartado, será iniciada pela parte prática, implantando as modificações propostas, etapa esta, que contará com a liderança do Diretor Geral do DER, José Elcio Monteze.

5. Estratégia adotada pelo DER/MG

Diante das novas diretrizes causadas pelo impacto da globalização¹⁰, o DER/MG se viu obrigado a projetar um processo de conscientização e capacitação, através de seminários, reuniões temáticas e facilitação através de oferecimento de cursos dentro das áreas envolvidas, visando o aprimoramento do seu corpo funcional.

¹⁰ BR SOLUÇÕES MERCADO CONSUMIDOR. **Caminho Pavimentado**. Betim/MG, nº 39, Ano 6, Ago./Set./Out. 2010, p.18-21.

5 ANÁLISE DE DADOS

A revolução tecnológica constitui um marco significativo na história do mundo ocidental por ser considerado um ponto de partida de uma série de mudanças no cotidiano moderno.

Os efeitos da substituição da manufatura utilizando-se apenas as mãos, pela manufatura onde o homem utiliza e manobra aparelhos complicados, trouxeram uma carga hereditária ostensiva para a sociedade.

Com o DER/MG não foi diferente, pois nos anos 90¹¹, com a extinção do Transportes Metropolitanos - TRANSMETRO, além do gerenciamento do transporte intermunicipal mineiro, o DER/MG passou a ser responsável também pelo gerenciamento do transporte coletivo na Região Metropolitana de Belo Horizonte. O DER/MG chegou há essa década com uma estrutura operacional composta da Sede e de 40 Coordenadorias Regionais distribuídas por todas as regiões de Minas Gerais.

Com¹² uma constante preocupação em atender e proporcionar segurança aos usuários no sistema rodoviário mineiro o DER/MG chega ao século XXI, buscando tornar-se cada dia mais ágil e moderno com a implantação de novos sistemas informatizados.

Dentro deste contexto, o papel da sociedade usuária do sistema passou a ser mais relevante, pois antes eram meros expectadores do desenvolvimento do papel que era exercido pelo DER/MG em prol da sociedade. É com o impacto do choque de gestão, causados nas estruturas funcional, operacional e atividades fins, que estes usuários são, de certa forma, obrigados a aderir de forma gradativa à reforma e modernização dos serviços. Além disso, outras consequências se fazem notar como a introdução da concorrência, maior transparência nos custos, possibilidade de superação às restrições

¹¹ DER/MG, **O DER/MG nos caminhos do século XXI**. Disponível em <<http://www.intranet.der.mg.gov.br>>. Acesso em: 26 abr. 2010.

¹² BR SOLUÇÕES MERCADO CONSUMIDOR. **Programa Salto de Qualidade**. Rio de Janeiro, nº 25, Ano 3, Set./Out. 2010, p.25.

orçamentárias, sem que possam tolher os investimentos aplicados, gerando respeito e confiança mútua, na estruturas do órgão.

Em reunião com o atual Secretário de Transportes e Obras Públicas Carlos Melles¹³ com a direção do DER/MG em conjunto com as 40 Coordenações do órgão foi estabelecidas novas metas, buscando pavimentar 456 km de rodovias e conclusão de 19 acessos.

Também será implementado o programa Caminho de Minas, cujo objetivo é encurtar distâncias, diminuindo o tempo de viagens e aumentando a capacidade das rodovias que exercem o papel integrador entre os municípios mineiros, melhorar a qualidade do pavimento, conservação das estradas vicinais,

Rejuvenescimento dos servidores da instituição, mensuração dos impactos na qualidade de vida dos usuários da via, economia gerada para os municípios, busca de amplo conhecimento gerencial e administrativo de todo o processo que possibilita o acompanhamento do ponto de vista técnico e financeiro e que continuemos prestando serviço de qualidade aos usuários, haja visto que a demanda por estradas e obras pública é a cada dia que passa aumenta a sua extensão.

Outro fator implementado na instituição foi o Acordo de Resultado, definindo que o planejamento da carteira atual de projetos estruturadores, definição de indicadores de racionalização de gastos, detalhamento da agenda setorial do Choque de Gestão, definição dos indicadores finalísticos, além de detalhar as metas por equipes do órgão.

Criação pela Gerência de Educação para o Trânsito de Ação para Segurança no Trânsito de 2011/2020 e ainda, a participação mais efetiva da Diretoria de Fiscalização no Monitoramento Eletrônico no Serviço de Transporte Público, Transporte Público Clandestino, Mobilidade Urbana e no Trânsito

¹³ Reunião de Metas do DER/MG . Disponível em [HTTP://minasempauta3.wordpress.com](http://minasempauta3.wordpress.com) Acesso em 21/10/2011

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo, além de procurar sedimentar os conceitos básicos, apresentar uma visão dos processos estruturais necessários ao desenvolvimento de uma estratégia de um acesso mais rápido das informações.

Acredita-se ainda, que com este modesto trabalho, será possibilitado ao DER/MG acelerar o ritmo das tarefas, poupar esforços e impulsionar outras muitas modificações, em função da multiplicação dos resultados e metodologias utilizadas.

Outro viés, que pode resultar deste trabalho, é de como efetuar a divulgação dos processos operacionalizados pelo DER/MG, visando com isso, à interação e à participação do seu corpo funcional com os usuários do sistema, buscando novas parcerias e sugestões quanto aos métodos empregados, e sempre que possível, a partir dos resultados obtidos, promoverem a execução de novas pesquisas neste sentido.

REFERÊNCIAS

BR SOLUÇÕES MERCADO CONSUMIDOR. **Programa Salto de Qualidade**. Rio de Janeiro, nº 39, Ano 3, Set./Out. 2004, p.25.

_____. **Caminho Pavimentado**. Betim/MG, nº 39, Ano 6, Ago./Set./Out. 2010, p.18-21.

DER/MG, **O DER/MG nos caminhos do século XXI**. Disponível em <<http://www.intranet.der.mg.gov.br>>. Acesso em: 26 abr. 2010.

ENCYCLOPÉDIA BRITANNICA. (2007). **Encyclopædia Britannica Online**. Disponível em <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/31983/Aral-Sea>>. Acesso em: 25 abr. 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 7. ed. rev. conforme acordo ortográfico. Curitiba: Positivo, 2008. 895 p.

_____. **REUNIÃO DE METAS DO DER/MG (2011)** . Disponível em: [HTTP://minasempauta3.wordpress.com.br](http://minasempauta3.wordpress.com.br) Acesso 22 set. 2011.

REVISTA RODOVIAS & VIAS. **Infra-Estrutura e Desenvolvimento**. Curitiba, ano VII, número 28, p.22,23.

REVISTA RODOVIA & VIAS. **Novo Pólo de Desenvolvimento**. Curitiba, ano VII – número 28 . Disponível em: <<http://www.rodovias.com.br>>. Acesso em: 22 abr. 2010.

REVISTA VIAS GERAIS. **Choque de Gestão**: Minas Gerais reencontra o caminho. Belo Horizonte, Fev. 2007. Publicação da Associação dos Engenheiros do DER/MG – ASSENDER, p.5-14.

_____. **DER/MG 60 anos**. Belo Horizonte. Nº06, Fev. 2007. Publicação da Associação dos Engenheiros do DER/MG – ASSENDER, p.5-14.

WIKCIONÁRIO. **Diretriz**. Disponível em <<http://pt.wiktionary.org/wiki/diretriz>>. Acesso em: 24 abr. 2010.

Centro Universitário UNA
Paulo Roberto Costa

O REFLEXO DO CHOQUE DE GESTÃO NO DER/MG

BELO HORIZONTE
2011